

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

**GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL**

WILSON LACERDA SANTOS

**EMPRESA PÚBLICA DE SAÚDE DO RIO DE JANEIRO
RIOSAUDE**

RIO DE JANEIRO

2021

WILSON LACERDA SANTOS

**EMPRESA PÚBLICA DE SAÚDE DO RIO DE JANEIRO
RIOSAUDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social.

Orientador: Prof. Dra. Renata Bastos da Silva

Coorientador: Prof. Dr. Ricardo José A. Marinho.

Rio de Janeiro

2021

CIP - Catalogação na Publicação

S237e Santos, Wilson Lacerda
Empresa Pública de Saúde do Rio de Janeiro :
RIOSAUDE / Wilson Lacerda Santos. -- Rio de
Janeiro, 2021.
49 f.

Orientadora: Renata Bastos da Silva.
Coorientador: Ricardo José A. Marinho.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade
de Administração e Ciências Contábeis, Faculdade
Nacional de Direito, Instituto de Economia,
Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e
Regional, Bacharel em Gestão Pública
Desenvolvimento Econômico e Social, 2021.

1. Empresas públicas - Rio de Janeiro (Estado).
2. Saúde Pública - Rio de Janeiro (Estado). 3.
Serviços de saúde. 4. Política de saúde. I. Silva,
Renata Bastos da , orient. II. Marinho, Ricardo
José A. , coorient. III. Título.

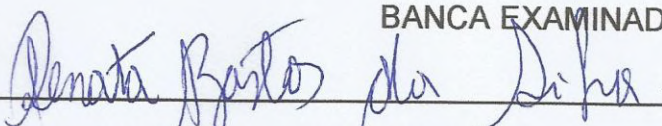
WILSON LACERDA SANTOS

Empresa Pública de Saúde do Rio de Janeiro - RIOSAÚDE

Trabalho de Conclusão de Curso entregue
ao Curso de Bacharelado em Gestão Pública
para o Desenvolvimento Econômico e Social
do Instituto de Pesquisa e Planejamento
Urbano e Regional da Universidade Federal
do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos
requisitos necessários à obtenção do título
de Bacharel.

Apresentado em: 03/05/2021

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Renata Bastos da Silva

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ

Prof. Dr. Ricardo José Azevedo Marinho

Instituto Delvecchi; UNILEYA

Profa. Dra. Cláudia Paiva Carvalho

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ

Prof. Dr. Tiago Martins Simões

Doutor pela FGV

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Deus por possibilitar a realização de um sonho de poder estudar nesta universidade de renome internacional que é a Universidade Federal do Rio de Janeiro.

À minha família em especial para minha mãe Zelma Lacerda Santos e meu pai Maurino Manoel dos Santos pelo amor incondicional, apoio e fornecendo toda a base necessária para a realização deste sonho.

À Todos os professores que contribuíram para minha formação durante o curso.

Agradeço a Clodomiro Fernandes Lacerda, meu primo, pelas orientações que muito contribuíram para meu aprendizado.

Aos amigos que ganhei na Universidade em especial Samuel Lourenço, Thamiris Schwandt, Eliane Gonçalves e Thiago Guimarães.

Ao amigo Jean Carvalho.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo exploratório procurando retratar a RioSaúde como empresa pública uma vez que esta nova entidade surgiu na estrutura da Administração Pública Municipal no ano de 2013. Neste sentido foram analisados a estrutura da empresa pública, atuação, evolução e seus resultados na área de saúde perpassando pelas administrações dos governos Eduardo Paes de 2013 a 2016 até o Governo Marcelo Crivella 2017-2020. Para tanto foram consultadas as legislações disponíveis referentes à Empresa Pública RioSaúde principalmente ao Estatuto Social. Foi realizada também a exploração dos relatórios de atividade da RioSaúde de 2014 a 2020 bem, alguns sites no sentido de complementar as informações sobre a Empresa Pública. Após a criação, percebeu-se a RioSaúde ampliou gradativamente e aumentou exponencialmente seu tamanho a partir dos anos 2019 e 2020 na Gestão Marcelo Crivella.

Palavras-chave: Saúde. Empresa Pública. Governo.

ABSTRACT

The objective of this work was to carry out an exploratory study seeking to portray RioSaúde as a public company since this new entity appeared in the structure of the Municipal Public Administration in 2013. In this sense, the structure of the public company, performance, evolution and its results were analyzed. in the health area, running through the administrations of the Eduardo Paes governments from 2013 to 2016 until the Marcelo Crivella Government 2017-2020. For this purpose, the available laws regarding the Public Company RioSaúde were consulted, mainly the Bylaws. RioSaúde activity reports from 2014 to 2020 were also explored, as well as some websites in order to complement the information about the Public Company. After its creation, it was noticed that RioSaúde gradually expanded and increased its size exponentially from the years 2019 and 2020 in the Marcelo Crivella Management.

Keywords: Health. Public Company. Government.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

O.S – Organizações Sociais

RioSaúde – Empresa Pública de Saúde do Rio de Janeiro

SMS – Secretaria Municipal de Saúde

CMRJ – Câmara Municipal do Rio de Janeiro

TCM/RJ – Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro

CGM – Controladoria Geral do Município

CER – Coordenação de Emergência Regional

CAP – Coordenadoria de Área Programática

UPA – Unidade de Pronto Atendimento

HGB – Hospital Geral de Bonsucesso

HUCFF – Hospital Universitário Clementino Fraga Filho

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

IABAS - Instituto Atenção Básica Avançada à Saúde

CEBAS – Certificado Entidade Beneficente Assistência Social

SISREG – Sistema de Regulação

COMEX – Comitê Executivo

COPPETEC – Fundação Coordenação de Projetos Pesquisas e Estudos Tecnológicos

IPP – Instituto Pereira Passos

SIUS – Sistema de Informação Integrado de Unidade de Saúde

NIR – Núcleo Interno de Regulação

PAP – Procedimento Assistencial Padrão

PEP – Procedimento de Enfermagem Padrão

POP – Procedimento Operacional Padrão

PCO – Planejamento Coordenação Operação

AGO – Assembleia Geral Ordinária

AGE – Assembleia Geral Extraordinária.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 2 A RIOSAÚDE..... | 10 |
| 2.1 Do Objeto social da RIOSAÚDE..... | 11 |
| 2.2 Dos Órgãos Estatutários..... | 13 |
| 2.3 Da RioSaúde no município..... | 16 |
| 3 RIO SAÚDE GOVERNO EDUARDO PAES..... | 19 |
| 3.1 Ano 2014..... | 19 |
| 3.2 Ano 2015..... | 23 |
| 3.3 Ano 2016..... | 28 |
| 4 RIO SAÚDE GOVERNO MARCELO CRIVELLA..... | 29 |
| 4.1 Ano 2017..... | 30 |
| 4.2 Ano 2018..... | 33 |
| 4.3 Ano 2019..... | 36 |
| 4.4 Ano 2020..... | 39 |
| 5 CONCLUSÃO..... | 44 |
| REFERÊNCIAS | 46 |

1 INTRODUÇÃO

A gestão da saúde do município do Rio de Janeiro é compartilhada atualmente por três diferentes entidades. Tem-se a Secretaria Municipal de Saúde órgão pertencente à Administração Direta Municipal sendo o órgão norteador das ações e serviços de saúde, as Organizações Sociais, entidade pertencente ao terceiro setor, que em decorrência transferência ao setor privado da atuação estatal celebra contratos de gestão com a Secretaria Municipal de Saúde para gerir unidades e por fim foi criada a RioSaúde, objeto do trabalho, e consiste em uma empresa pública pertencente à Administração Indireta criada também com o fim de dar mais agilidade à gestão dos serviços de saúde num momento em que a população clamava por melhores serviços públicos. A RioSaúde avança no município de maneira a substituir gradualmente as Organizações Sociais. A Saúde do Município do Rio de Janeiro é dividida em 10 áreas programáticas denominadas APs e as três formas de gestão coexistem dentro do município e com este trabalho perceberemos que a RioSaúde ganhará cada vez mais espaço ao longo do tempo.

O **objetivo geral** com este trabalho é realizar um estudo exploratório procurando retratar esta empresa pública uma vez que surgiu esta nova entidade na estrutura da Administração Pública Municipal.

O **objetivo Específico** será analisar a estrutura, atuação, evolução e resultados desta empresa pública perpassando pelas administrações dos governos Eduardo Paes de 2013, ano de criação da empresa, até o Governo Marcelo Crivella 2017-2020.

A **metodologia** se deu através de consulta as legislações referentes à Empresa Pública RioSaúde disponíveis principalmente ao Estatuto Social. Foi realizada também a exploração dos relatórios de atividade da RioSaúde de 2014 a 2020. Por fim, foram utilizados alguns sites no sentido de complementar as informações sobre a empresa.

Nesse sentido o trabalho foi dividido em três capítulos. O primeiro faz um estudo sobre a Constituição da Empresa Pública, a sua estrutura e uma breve análise do seu tamanho. No segundo capítulo tratará da evolução e resultados no

Governo Eduardo Paes. O último também tratará da mesma temática agora do Governo Marcelo Crivella.

2 A RIOSAÚDE

A EMPRESA PÚBLICA DE SAÚDE DO RIO DE JANEIRO – RIOSAÚDE é uma empresa pública criada pela prefeitura do Rio de Janeiro com o objetivo principal de realizar a prestação de serviços públicos de saúde à população do Município do Rio de Janeiro. A autorização para criação da empresa pública foi dada pela Câmara Municipal do Rio de Janeiro (CMRJ) com a promulgação da Lei Municipal N.º 5.586 de 28 de maio de 2013 e a criação da empresa se deu pelo Decreto Municipal N.º 38.125 de 29 de novembro de 2013 juntamente com seu estatuto social em anexo.

A RioSaúde, conforme consta no decreto de criação, possui caráter de duração indeterminada, está vinculada a Secretaria Municipal de Saúde (SMS) e integra a Administração Indireta do Poder Executivo Municipal possuindo ainda a personalidade jurídica de direito privado, com patrimônios próprios, sendo constituída na modalidade de sociedade por ações de capital fechado. De acordo com o parágrafo segundo do Art. 1º do Decreto de criação, é aplicável, ainda, a RioSaúde toda a legislação das atividades relativas aos órgãos da administração indireta do município bem como tem seu controle externo exercido pela Câmara Municipal do Rio de Janeiro com o auxílio do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro (TCM/RJ).

O regramento que rege a RioSaúde sofreu quatro modificações desde o da sua constituição. O primeiro decreto de criação foi na Gestão do Prefeito Eduardo Paes com Decreto Municipal N.º 38.125 de 29 de novembro de 2013. Em 14 de junho de 2019, na gestão do Prefeito Marcelo Crivella, sofreu a primeira modificação com o Decreto N.º 46.084/2019. Nesta atualização, foi estabelecida uma sede para a empresa localizada na Rua Gago Coutinho N.º 52, 5º andar, Laranjeiras, Rio de Janeiro conforme consta em seu Art. 2º. A terceira modificação se deu com o Decreto N.º 46.276 de 29 de julho de 2019. Nesta atualização, alterou-se o artigo 5º do Estatuto Social referente ao título de que trata dos recursos da empresa. Esta

alteração consistiu na inclusão do parágrafo único do artigo 5º que diz respeito a destinação do patrimônio remanescente, em caso de dissolução da empresa, deverá ser destinado à entidade congênere municipal ou ao poder público municipal.

Parágrafo Único. No caso de dissolução da Empresa de Saúde Pública do Rio de Janeiro S/A – RioSaúde, O patrimônio remanescente da empresa será destinado à entidade congênere municipal ou ao poder público municipal. (Decreto N.º 46.276 de 29 de julho de 2019).

A quarta alteração sendo a mais atual ocorreu com o Decreto N.º 46.279 de 30 de julho de 2019 trazendo nova redação ao artigo 4º do estatuto social. Esta atualização incluiu o parágrafo 8º do Art. 4º estabelecendo que de acordo com deliberação à critério do Conselho de Administração da RioSaúde poderão ser abertas e se fecharem, agências, filiais, sucursais, escritórios de representação como forma de trazer maior autonomia de gestão a empresa.

§ 8º Sempre que o interesse social o exigir a RioSaúde poderá, a critério e por deliberação do Conselho de Administração, abrir e fechar filiais, sucursais, agências, escritórios, representações e outros pontos para atendimento na área do Município do Rio de Janeiro. (Decreto Nº 46.279 de 30 de julho de 2019).

2.1 Do Objeto social da RioSaúde

O objeto social principal da RioSaúde está descrito em seu artigo quarto do estatuto social e consiste na prestação e execução dos serviços de saúde. Para tanto, poderá ser delegada a empresa a possibilidade de gerir unidades de serviços de saúde vinculadas a Secretaria Municipal de Saúde. Cabe mencionar que, além da execução dos serviços de saúde, as demais atividades estão contidas nos incisos de I a VI do referido artigo 4ª do Decreto 46.279 de 2019, a saber: Gerir e prestar serviços de engenharia clínica, manutenção predial das unidades de saúde, serviços de apoio à saúde, incluídas a parte de sistemas informatizados que vão desde o desenvolvimento, suporte a execução de tais sistemas. A empresa poderá ainda oferecer treinamentos, capacitação a seus funcionários na área de saúde em nível médio, graduação e pós- graduação. Desenvolvimento de atividades de pesquisa, avaliação de evolução tecnológica visando a incorporações de novas tecnologias na prestação dos serviços em saúde conforme os incisos III e IV do mesmo artigo 4º.

Pode ainda a empresa celebrar contratos, convênios e outras formas de parcerias para a consecução das suas atividades.

A RioSaúde enquanto empresa pública, pertencente a administração indireta do município, observará as diretrizes traçadas e se submeterá a supervisão administrativa da SMS além de estar vinculada a seguir os princípios da administração pública descritos no Art. 37 da Constituição Federal caput.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Constituição da República Federativa do Brasil).

A função social da empresa é voltada para o interesse coletivo, não podendo realizar nenhuma espécie de cobrança para a população em geral na ocasião prestação dos serviços de saúde bem como realizar os atendimentos em todos os níveis de complexidade em obediência aos princípios da universalidade e integralidade dispostos na Lei Federal N.º 8080/1990 de que trata da legislação do SUS. Ainda de acordo com o princípio da universalidade, como a RioSaúde não poderá negar a oferta de serviços a qualquer usuário que esteja em suas unidades, para a cobertura dos custos com a prestação dos serviços, a empresa poderá ser ressarcida pelas despesas efetuadas por usuários e seus dependentes de planos de saúde privados na ocasião da prestação de serviços vedado a negar-lhes o atendimento como dispõe a Lei Federal N.º 9.656 de 03 de junho de 1998 que no seu Art. 32 de acordo com os valores referência estabelecidos pela Agência Nacional de Saúde Complementar (ANS). A empresa poderá ainda, para cumprir seus objetivos sociais, celebrar contratos de direito público ou ainda estabelecer convênios com o município.

Conforme dispõe o Art. 5 do Decreto N.º 46.279/2019 que trata dos recursos da RioSaúde, os recursos da empresa serão providos do orçamento do tesouro municipal nas dotações que lhe forem consignadas, das receitas resultantes das prestações de serviços de saúde constituída pelo seu objeto social relativo aos ressarcimentos, do produto das operações, financiamentos ou repasses, da receitas patrimoniais em caso de alienação de bens, doações e subvenções e recursos provenientes de outras fontes. Vale ressaltar que, conforme § 6º do Art. 4º do estatuto social Decreto N.º 46.279/2019, a empresa não poderá transferir, empregar

recursos para o desenvolvimento de atividades que não sejam compatíveis com o objeto social da RioSaúde a outras entidades. A empresa foi criada com capital social registrado em R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) com permissão para ampliar até o limite de 5.000.000,00 (cinco milhões de reais) desde que seja decidido por deliberação em assembleia geral e seu capital poderá ser integralizado em dinheiro ou bens e direitos. Todo o patrimônio, em caso de dissolução da empresa, deverá ser destinado a entidade congênere municipal que a possa substituir ou ao poder público municipal criador da empresa.

2.2 Dos Órgãos Estatutários

Assembleia Geral dos Acionistas é o órgão máximo da empresa RioSaúde e possui poderes para deliberar sobre todos os assuntos da empresa incluindo a alteração do capital social além de poder eleger e destituir quaisquer membros dos órgãos estatutários. A composição da Assembleia Geral é dos acionistas com direito a voto tendo seus trabalhos sob a direção pelo Diretor Presidente da empresa ou substituto. A Assembleia, conforme dispõe o estatuto social, deverá se reunir dentro dos quatro primeiros meses de cada ano em Assembleia Geral Ordinária (AGO) e poderá também convocar sessões extraordinárias (AGE) sempre que for necessário tendo como o presidente da mesa, tanto nas sessões ordinárias quanto nas extraordinárias, o Diretor Presidente da RioSaúde. Conforme trata o Art. 13 e incisos I a XIV a Assembleia Geral reunir-se-á para deliberar sobre:

I – Alteração do Capital Social

II - avaliação de bens com que o acionista concorre para a formação do capital social;

III - transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da empresa;

IV - alteração do estatuto social;

V - eleição e destituição, a qualquer tempo, dos membros do Conselho de Administração;

VI - eleição e destituição, a qualquer tempo, dos membros do Conselho Fiscal e respectivos suplentes;

VII - fixação da remuneração dos administradores e do Conselho Fiscal;

VIII - aprovação das demonstrações financeiras, da destinação do resultado do exercício e da distribuição dos dividendos;

IX - autorização para a empresa mover ação de responsabilidade civil contra os administradores pelos prejuízos causados ao seu patrimônio;

X - alienação de bens imóveis diretamente vinculados à prestação de serviços e à constituição de ônus reais sobre eles;

XI - permuta de ações ou outros valores mobiliários;

XII - alienação, no todo ou em parte, de ações do capital social da empresa;

XIII - emissão de quaisquer outros títulos e valores mobiliários conversíveis em ações, no País ou no exterior; e

XIV - eleição e destituição, a qualquer tempo, de liquidantes, julgando-lhes as contas.

A organização estatutária da RioSaúde se compõe de acordo com o Art.15 de seu estatuto social dos seguintes órgãos: Conselho de Administração, Diretoria e Conselho Fiscal. Sendo o Conselho de Administração o órgão de deliberação superior.

O Conselho de Administração é o órgão de deliberação estratégica e organizado de modo colegiado composto por no mínimo 3 (três) e máximo de 5 (cinco) membros efetivos eleitos pela Assembleia Geral podendo ser destituídos a qualquer tempo. O tempo de gestão dos conselheiros no conselho é por mandato de 2 (dois) anos podendo ter 3 (três) reconduções consecutivas. Aos representantes dos empregados também é garantida a representação no Conselho de Administração. Este conselheiro representante dos empregados será escolhido em eleição pelo voto direto dos empregados, entretanto diferentemente dos demais membros ele não terá direito a recondução consecutiva conforme dispõe o § 2º do Art. 26 do Decreto N.º 46.279/2019 anexo.

O Conselho se reunirá no mínimo a cada dois meses, por convocação de seu presidente e suas atas, caso produza algum efeito para terceiros, serão registradas no registro do comércio.

A Diretoria conforme disposto no Art. 31 caput é o órgão executivo de administração e representação da RioSaúde, com a incumbência em linhas gerais assegurar o funcionamento da empresa conforme as determinações do Conselho de Administração.

A Direção da RioSaúde será composta de cinco membros sendo 1 (um) Diretor Presidente e 4 (quatro) Diretores. Os diretores terão que ser residentes no país sendo acionista ou não. Os diretores serão eleitos pelo Conselho de Administração para um mandato de 2 (dois) anos permitidas no máximo 3 (três) reconduções consecutivas.

A Diretoria, conforme consta no Estatuto Social Art. 36 caput, reunir-se-á no mínimo uma vez a cada 3 (três) meses ou quando extraordinariamente convocada sempre que necessário.

As atribuições dos diretores tanto do Diretor Presidente quanto dos demais diretores encontram-se elencadas nos Artigos 38 e 39 e incisos respectivamente. Ao Diretor Presidente cabe destacar algumas atribuições de relevância como dirigir, supervisionar, controlar e coordenar as atividades e a administração da empresa além de coordenar as atividades dos demais diretores. Poderá ainda convocar e presidir as assembleias gerais em nome do Conselho de Administração e da Diretoria cabendo-lhe também ser o responsável pelo envio das contas da empresa para análise e aprovação do TCM/RJ. É o Diretor Presidente que mantém sempre informado das atividades da empresa ao Conselho Fiscal.

Dentre as atribuições dos demais diretores estão as de gerir as atividades de seus próprios departamentos respectivos e cumprir e fazer cumprir as orientações gerais dos negócios da empresa estabelecidos pelo Conselho de Administração nas suas respectivas áreas de atuação.

O Conselho Fiscal é o órgão da RioSaúde responsável por zelar no que concerne à administração financeira da empresa. Ele auxiliará os órgãos de cúpula na tomada de decisão, planos de investimentos quanto a viabilidade em matéria financeira. O Conselho é um órgão colegiado e também com atuações individuais, de caráter permanente, e suas atribuições, poderes, deveres, requisitos, responsabilidades e impedimentos devem estar em obediência as Lei Federal N.º 6.404 de 15 de dezembro de 1976 denominada Lei das S/A, também a Lei N.º 13.303/2016 que dispõe sobre o estatuto jurídico das empresas públicas, sociedades de economias mistas e de suas subsidiárias nos âmbitos da União,

Estados, Municípios e do Distrito Federal bem como ao Decreto Municipal N.º 44.698/2018 de que trata também do estatuto jurídico das empresas públicas, sociedades de economias mistas e suas subsidiárias no âmbito do Município do Rio de Janeiro e observará ainda as diretrizes traçadas pela Controladoria Geral do Município (CGM/RJ).

Segundo o Art. 41 caput do Decreto 46.279/2019, o Conselho Fiscal será composto de no mínimo 3 (três) a 5 (cinco) membros e suplentes em igual representação sendo requisitos para a função ser brasileiro, residente no país, podendo ser acionistas ou não, também servidores da administração pública com vínculo permanente, com a formação requerida para a função e experiência mínima de 3 (três) anos em cargos de direção e assessoramento na administração pública ou conselho fiscal ou administrador de alguma empresa indicados pela CGM/RJ e eleitos pela Assembleia Geral. Os membros do Conselho exercerão suas atribuições até a primeira Assembleia Geral Ordinária podendo ser reeleitos.

Ordinariamente o Conselho se reunirá, no mínimo, uma vez por mês ou extraordinariamente sempre que for convocado.

Dentre as atribuições do Conselho Fiscal descritas no Art. 45 do inciso I ao X pode-se destacar a fiscalização dos atos dos Administradores no que diz respeito ao cumprimento dos deveres legais, opinar sobre o relatório anual da administração e das demonstrações financeiras dando seu parecer, manifestar-se sobre as propostas dos órgãos da administração no que diz respeito ao plano de investimentos, modificação do capital social, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão da empresa, analisar pelo menos trimestralmente o balancete e as demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente, acompanhar a execução patrimonial, financeira e orçamentária podendo examinar livros ou quaisquer documentos que julgar necessários.

2.3 DA RIOSAÚDE NO MUNICÍPIO

A RioSaúde como já mencionado foi criada no ano de 2013 somente no plano jurídico sem possuir, portanto, nenhuma instalação física para funcionamento naquele ano. Até o presente momento a empresa se encontra em fase de expansão em decorrência de a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro promover uma

migração gradual dos serviços saindo do modelo de organizações sociais transferindo unidades para a RioSaúde.

A primeira unidade assumida pela empresa se deu na Coordenação de Emergência Regional (CER) da Barra da Tijuca no ano de 2014. No ano de 2015, começaram a atuar nas primeiras Unidades de Pronto Atendimento (UPA) assumindo as UPAs da Cidade de Deus, Rocha Miranda e Senador Camará. Em 2018 a RioSaúde assume mais três unidades são os Hospitais Rocha Faria em Campo Grande, o Ronaldo Gazolla em Acari e a CER Campo Grande.

A RioSaúde teve seu primeiro crescimento exponencial no ano de 2019 absorvendo as UPAs de Costa Barros, Madureira e Vila Kennedy além das unidades das Coordenadorias de Áreas de Planejamento (CAP) das regiões 5.1 e 5.2 ambas na zona oeste do município gerenciando 28 e 35 unidades de saúde das clínicas da família respectivamente.

O ano de 2020 o salto foi maior em relação a 2019 considerando a decisão da Prefeitura do Rio de Janeiro de cancelar contratos com as Organizações Sociais que administravam as unidades de saúde. Segundo o jornal *Valor Econômico* edição de 07/02/2020, a prefeitura cancelou contratos com oito Organizações Sociais repassando as unidades administradas por elas para a RioSaúde. Sendo assim, durante o ano de 2020, a empresa absorveu a CER Leblon, cinco UPAs do Complexo do Alemão e de João XXIII, Paciência, Sepetiba, mais doze unidades de atenção psicossociais. Assumiu ainda as unidades das CAP 2.1 com quinze unidades, na CAP 3.1 trinta e uma unidades, por fim na CAP 3.3 contendo trinta e três unidades básicas de saúde da família.



Fonte: Linha do tempo Riosáude. Disponível em:
<http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/11605553/4293501/linhadotempoverticalRioSaude.pdf>

Vale destacar ainda que no ano de 2020, em decorrência da pandemia da COVID-19, a RioSaúde celebrou convênios emergenciais com a própria SMS e com as unidades federais Hospital Geral de Bonsucesso (HGB) e com o Hospital Universitário Clementino Fraga Filho (HUCFF) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) para a contratação de Recursos Humanos e gestão das duas respectivas unidades especificamente no enfrentamento da pandemia COVID-19. Dentro do convênio emergencial da pandemia a RioSaúde assumiu as unidades: Hospital Municipal Jesus, HGB, HUCFF da UFRJ, as maternidades Leila Diniz, Herculano Pinheiro, Fernando Magalhães e o Carmela Dutra, além do Complexo Regulador da Telemedicina (relatório de atividades, 2020).

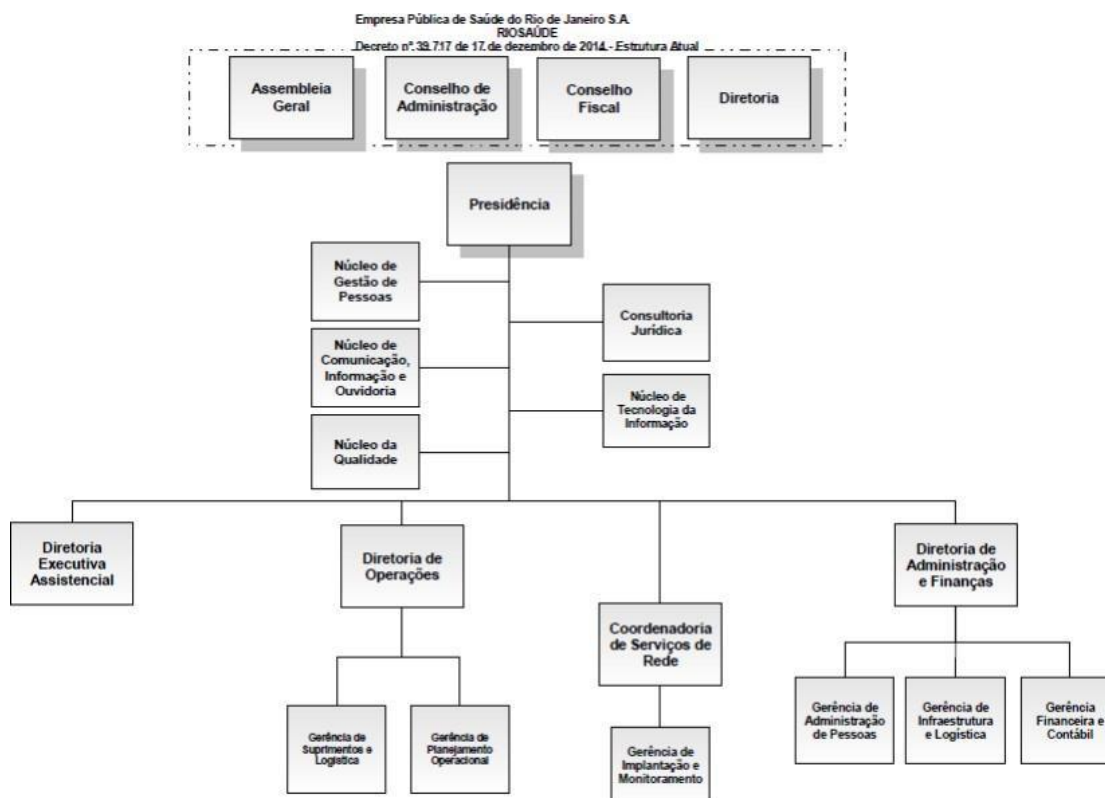
A estrutura geral da RioSaúde, até o presente momento, conta com a atuação da empresa em 174 unidades dentre os hospitais municipais, CERs, UPAs, Núcleos de Gestão da Atenção Primária das CAPs, Centros de Atenção Psicossociais, Clínicas da Família dentro dos núcleos de Gestão de Atenção primária, além de sua sede.

3 RIOSAÚDE NO GOVERNO EDUARDO PAES

Este capítulo será destinado a retratar as ações desenvolvidas pela Empresa Municipal de Saúde do Rio de Janeiro – RioSaúde no período compreendido entre os anos 2013 – 2016 referentes a gestão do governo Eduardo Paes. No ano de 2013, nasce a RioSaúde como Empresa Pública no plano jurídico, entretanto sem ainda entrar efetivamente em operação no atendimento a população fato este que se deu em novembro de 2014 quando a empresa assumiu de modo emergencial a Coordenadoria de Emergência Regional – CER da Barra da Tijuca, marcando-se assim o início operacional da empresa na prestação dos serviços públicos de saúde. Vale mencionar que, em Dezembro 2013, a empresa elegeu seu primeiro diretor presidente Ronald Munk na assembleia geral de constituição da empresa.

3.1. ANO 2014

Após a criação da empresa e a posterior nomeação de seu diretor presidente no final do ano anterior, foi realizado em 2014 um recrutamento para compor seu corpo diretivo com vistas na estruturação da empresa. Para os Conselhos de Administração e Fiscal, bem como para as Diretorias de Administração e Finanças foram recrutados membros de carreiras da Prefeitura e agentes do mercado. Foram ainda instalados todos os sistemas e definidos os procedimentos exigidos para o funcionamento de uma empresa pública.



Organograma RioSaúde – Caderno de atividades 2014

Segundo (Relatório de atividades, 2014), foram definidos os objetivos estratégicos pretendidos pela empresa para se atingir três metas:

- 1 – Atender à demanda com qualidade adequada
- 2 – Aumentar a satisfação dos usuários e colaboradores
- 3 – Controle de custos.

A RioSaúde, em Fevereiro de 2014, firmou parcerias com algumas instituições de renome no início de suas operações. Podem-se destacar duas parcerias importantes para a empresa. A primeira delas foi com a Fundação Coordenação de Projetos, Pesquisas e Estudos Tecnológicos – COPPETEC, ligada a Universidade Federal do Rio de Janeiro que permitiu estabelecer um projeto piloto de gestão aplicado ao Hospital Lourenço Jorge na Barra da Tijuca. O projeto consistiu na implantação de sistemas de fluxos operacionais otimizados utilizando-se de técnicas modernas de gestão com apoio de sistemas de informação. O objetivo deste projeto é melhorar a efetividade do modelo visando ganhos de produtividade.

Com o sucesso do modelo, a RioSaúde pretende implantar a todas as unidades geridas pela empresa.

A segunda parceria se deu através de um convênio firmado com o Institute Lean Brasil visando o treinamento e adoção da filosofia “Lean” vindo esta filosofia ser norteadora das ações da RioSaúde.

A filosofia Lean, conforme (Relatório de atividades, 2014), consiste em síntese fazer somente o necessário, isto é, propor um remodelamento dos fluxos de processos de uma organização objetivando eliminar etapas que não sejam relevantes para a realização do serviço, além de inserir nela a participação do colaborador na formulação e sugestão de melhorias. Com o novo conjunto de processos mais enxuto, espera-se maior agilidade na prestação do serviço aumentando-se o volume de atendimentos e mantendo-se, claro, a qualidade dos serviços. Tudo isso resultaria em maior percepção por parte da população na melhora do atendimento.

A Secretaria Municipal de Saúde encomendou a RioSaúde dois estudos que visaria melhora na gestão de processos da secretaria. O primeiro estudo diz respeito a desenvolvimento de novos fluxos de processos no sistema de regulação de internação (NIR). No estudo, após avaliação realizada pela RioSaúde, foram identificados, aplicando-se os conceitos do Modelo LEAN, pontos a serem melhorados no sistema de regulação. O estudo identificou que, ao incorporar o modelo, haveria possibilidade de melhora em até 80% na assertividade da regulação além de reduzir em até 15% o custo nos fluxos dos processos utilizados. A empresa realizou o estudo e enviou para a Secretaria Municipal de Saúde. O segundo projeto consistiu em um estudo para aperfeiçoar o sistema de monitoramento das Organizações Sociais a partir de experiências bem sucedidas realizadas em outros entes da federação.

No mesmo ano, a RioSaúde propôs uma modificação no que concerne a utilização de materiais esterilizados termo resistentes a serem utilizados na rede hospitalar do município. A proposta previu migrar do modelo de esterilização descentralizada em que cada hospital ou unidade de saúde teria sua unidade de esterilização para um modelo conhecido como “hubs” de esterilização, isto é, uma

espécie de centrais de esterilização. Este sistema possibilitaria uma economia entre 18 e 22 milhões anuais, além de melhorar a qualidade do serviço.

Em novembro de 2014 a RioSaúde começa sua operação na prestação de serviço a população assumindo emergencialmente a unidade da CER – Barra até então sob a gestão da Organização Social Unir. Para início de suas atividades, foram realizadas contratações de pessoal em caráter emergencial. A empresa precisou contratar temporariamente 204 funcionários além de estruturar todas as funções de apoio como compras, Recursos Humanos e finanças. A CER – Barra que atendia em média seis mil pacientes por mês e nos seus primeiros 100 dias de atuação a RioSaúde implantou seu modelo de gestão obteve avanços em diversos segmentos.

Nas melhorias assistenciais, conforme (Relatório de atividades, 2014), pode-se elencar que houve reforço no Núcleo Interno de Regulação com alocação de dois médicos responsáveis exclusivamente para o setor, contratação de médico de rotina exclusivo para salas amarela e vermelha, além de dois plantonistas para a sala vermelha e um para amarela, com isso se obteve redução de 18,84% no tempo de espera para as consultas, melhoria no acompanhamento de nutricionistas para todos os pacientes internados, a implantação de serviço social de apoio para pacientes e familiares, separação de fluxos de adultos e pediátricos, promoção da qualificação da equipe de enfermagem na classificação de risco, implantação de serviço de coleta para exames laboratoriais e elaboração de protocolos de antibióticos feitos pela comissão de controle de infecção.

Entre as melhorias gerenciais possíveis de se destacar tem-se o monitoramento da produtividade dos médicos, gerenciamento de filas, redução de 30% da grade de medicamentos e 40% na grade de material cirúrgico sem prejudicar a efetividade dos tratamentos da unidade. Houve ainda a renegociação dos contratos de serviços com redução de custos em 49% nos serviços laboratoriais, 54% em manutenção, 24x7 de engenharia clínica, 51% na área de tecnologia da informação, 35% em Raios-X e 39% em vigilância.

Vale destacar ainda os avanços operacionais como a uniformização das atividades dos profissionais com desenho de 25 Procedimentos Operacionais Padrões (POPs) implementados através de sessões de treinamentos e melhoria

contínuas, fornecimentos de refeições na unidade aumentando a satisfação e produtividade os colaboradores, a implementação de programa de educação continuada, ampliação da utilização dos sistemas de informação com objetivo de aumentar a segurança dos pacientes através diagnósticos mais precisos e de se produzir informações gerenciais para o aperfeiçoamento contínuo, reforço na sinalização da unidade organizando os fluxos de paciente na unidade e a organização de serviço de ouvidoria integrado ao serviço 1746 da Prefeitura do Rio de Janeiro.

A RioSaúde finaliza o ano de 2014 com vistas a preparar de seu primeiro concurso público a ser realizado no ano de 2015 com o objetivo de compor a mão de obra necessária no intuito de abastecer o quadro para a unidade administrada prevendo o crescimento futuro. A empresa, de acordo com a pactuação realizada entre a Secretaria Municipal de Saúde e a Casa Civil, recebeu nota 9 (nove) na primeira avaliação do acordo de resultados fazendo jus a sua parcela remuneratória variável.

3.2. O ANO DE 2015.

O ano de 2015 da RioSaúde ficou marcado pela a assunção de mais três unidades da rede municipal de saúde assumindo em Abril a unidade da UPA de Senador Camará, em Maio a UPA de Rocha Miranda e em Dezembro a UPA da Cidade de Deus totalizando quatro unidades geridas pela empresa e também pela realização de dois concursos públicos sendo um para os empregos públicos de médico e outro os demais empregos auxiliares operacionais visando substituir as contratações emergenciais das Unidades e prover as novas. Junto a essas ações, somam-se outras que vão em consonância aos objetivos estratégicos traçados pela RioSaúde, a saber: Atender a demanda com qualidade adequada, aumentar a satisfação percebida dos pacientes, acompanhantes e colaboradores e melhor gerência de custos.

Para atingir a meta estratégica de atender a demanda com qualidade adequada a RioSaúde procurou uniformizar o modelo de gestão e os processos adotados. O modelo de gestão de processos LEAN adotado na primeira unidade gerida pela empresa na CER – Barra da Tijuca foi expandido para as três novas unidades e também foram adotados os procedimentos operacionais padrão divididos

entre Procedimentos Assistenciais Padrão – PAPs, os Procedimentos de Enfermagem Padrão – PEPs e Procedimento Operacionais Padrão – POPs de modo que cada colaborador seja treinado nos procedimentos aplicáveis especificamente em sua área de atuação. Estes procedimentos permitem que o profissional atue de maneira linear de modo que dependa menos da habilidade do profissional e conseguindo aumentar a produtividade e gerando mais segurança no serviço e prevenindo erros. A empresa conseguiu em 2015 realizar a capacitação de mais de 400 colaboradores e definindo 55 procedimentos operacionais padrões. Tais procedimentos são aperfeiçoados com a participação dos colaboradores. Para dar maior velocidade à padronização a RioSaúde contratou um Sistema Integrado de Unidades de Saúde – SIUS.

Outras ações foram desenvolvidas pela empresa como forma de monitorar e implementar melhorias no atendimento. Pode-se destacar em 2015 a iniciativa denominada Gestores Mais Próximos que consiste em transferir a sala da Coordenação ficar no andar térreo de forma que haja uma maior interação entre os pacientes mantendo-se uma relação mais próxima. A outra iniciativa foi a adoção da Análise mensal dos indicadores de cada unidade como forma de mapear os indicadores que demandem maior atenção das coordenações para implantar as melhorias necessárias.

A RioSaúde, segundo (Relatório de atividades, 2015), contratou da empresa TOLIFE o sistema de classificação de risco informatizado cujo sistema é um instrumento de muita importância para a melhoria da produtividade e aumento do nível de segurança do profissional de enfermagem na hora da classificação de risco uma vez que o este sistema informatizado agrupa os procedimentos padrões, além atuar com um sistema de inteligência artificial para produzir informações adequadas a cada situação na classificação de risco reduzindo a interferência do profissional e o tempo da classificação. Os resultados obtidos com a implantação do sistema foram considerados animadores pela RioSaúde uma vez que reduziu o tempo de classificação de risco de 8 minutos para 2 minutos com grau de precisão considerados bastante satisfatórios na avaliação dos médicos. O sistema informatizado permitiu ainda a criação do protocolo de classificação de risco pediátrico algo ainda não realizado pela rede municipal.



Fonte: Relatório de Atividades 2015 - Sistema de classificação de risco TOLIFE.

Em 2015 foi licitado o Sistema de Informação Integrado de Unidade de Saúde – SIUS. Este sistema permite reunir em uma base de dados todas as informações dos pacientes que serve de base para as diversas etapas do atendimento bem como um prontuário eletrônico que pode ser utilizado em todas as unidades da RioSaúde. A empresa contratou o pacote completo do sistema de modo que se implementem atualizações periódicas sem necessidade de novos procedimentos licitatórios gerando economia. O sistema oferece ainda um painel de controle da operação online e imagens de câmeras em cada unidade transmitidas em tempo real.

Foram instaladas ainda comissões de óbito e de análises de prontuários em cada unidade além da implantação de um serviço de vigilância em saúde que se transformou em referência para as demais unidades de urgência e emergência do município. Para o serviço de enfermagem foram implantados sistemas de checklists.

Aumentar a satisfação dos pacientes, acompanhantes e dos colaboradores também foi objeto de atenção por parte da RioSaúde como meta estratégica. Desta forma, no ano de 2015 a empresa criou um serviço de ouvidoria ativa em suas unidades. O sistema de ouvidoria ativa atua conjuntamente com o sistema 1746 da Prefeitura. A diferença deste sistema é que os pacientes são ouvidos no momento do atendimento na unidade e o funcionário registra os elogios, reclamações e sugestões e faz um levantamento dos dados obtidos para uma avaliação geral dos serviços além de poderem mapear as possíveis necessidades e de adequação do atendimento visando à melhoria geral. As pesquisas realizadas durante o ano nas unidades revelaram que 90% dos entrevistados recomendariam as unidades de

saúde nas quais foram atendidos para algum familiar ou amigo. Apurou-se ainda que a média de reclamações a cada mil pacientes atendidos pelo canal 1746 da Prefeitura caiu de 1,2 em janeiro para 0,89 em dezembro de 2015 evidenciando a maior satisfação das pessoas atendidas nas unidades da empresa.

A RioSaúde, no sentido de avançar na humanização do trato dos pacientes, desenvolveu em parceria com o instituto EixoRio vinculada à Secretaria de Cultura o projeto Arte na UPA. O projeto consiste na instalação de painéis grafitados com pinturas de arte urbana afixados na área interna e externa das unidades visando proporcionar aos usuários um ambiente de bem estar.

Em rota de crescimento da RioSaúde o ano de 2015 também teve um marco na área de pessoal. Em função de a empresa assumir unidades de maneira emergencial, a empresa se valeu no primeiro momento de contratações também emergenciais de prazo determinado para chegar com quadro de pessoal. Como a RioSaúde é uma empresa pública que presta serviços de saúde de modo permanente, não poderia a empresa se valer de sempre realizar contratações temporárias, uma vez que, por fazer parte da Administração Indireta, é necessário que se preencham os empregos através de concursos públicos. Assim sendo, a RioSaúde realizou dois primeiros concursos públicos da sua história no ano. O primeiro deles, segundo (relatório de atividades, 2015), foi um certame com oferta de 279 vagas em dez categorias que recebeu 23 mil inscritos com a prova realizada em Junho de 2015 e as contratações em Setembro do mesmo ano. O segundo certame foi realizado em outubro desta vez para Médicos e Técnico de Saúde Bucal com 145 e 2 vagas respectivamente totalizando 487 inscritos com 67 funcionários admitidos.

O primeiro concurso foi um desafiador para a RioSaúde tendo em vista que a empresa precisou realizar o treinamento dos novos funcionários com as unidades em funcionamento, sobretudo depois já ter treinado os funcionários temporários e precisar passar novamente por todo o processo de treinamento dos novos para substituição. A RioSaúde encerrou 2015 com 839 funcionários em seus quadros e realizou 9429 horas de treinamento segundo o relatório.

Vale destacar que a empresa investiu também na infraestrutura das unidades para melhor produtividade dos funcionários e mais qualidade no atendimento. Todas as unidades dispõem de serviço manutenção predial, ar condicionado e engenharia

clínica além de ter executado no ano mais de 2000 ordens de serviço de manutenção.

Sobre gestão de custos, outro objetivo estratégico, a RioSaúde imprimiu grande esforço no sentido de trazer eficiência ao serviço. Com o repasse feito à empresa, mediante convênio, pela Secretaria Municipal de Saúde, foram utilizados R\$ 55,6 milhões destinado a gestão das unidades. Como exemplo de eficiência, pode-se citar que a empresa conseguiu transformar as contratações de serviços e insumos emergenciais através de um sistema de registros de preços o que permitiu utilizar o mesmo contrato em todas as unidades sejam atuais ou futuras. Foram adquiridos também equipamentos necessários às unidades como 72 aparelhos de ar condicionado, eletros, medidores de pressão entre outros.

A RioSaúde realizou em parceria com o Hospital Municipal Lourenço Jorge e a Coppe – UFRJ um investimento em inovação denominado Planejamento e Coordenação de Operação – PCO que consiste numa iniciativa pioneira objetivando aumentar a produtividade do hospital com a redução do tempo médio de permanência nos leitos e melhorando a segurança do paciente. Utilizando-se de conceitos de otimização de processos, de engenharia de produção e modernas tecnologia de informação, os funcionários do Hospital Lourenço Jorge poderão contar com uma ferramenta para facilitar a complexa tarefa de otimizar as inúmeras variáveis e restrições que impactam no processo de atendimento do paciente. O hospital foi equipado com aparelhos de tecnologia da informação de última geração são servidores e controladores de suporte para processamento da PCO com rede de wi-fi. O projeto inclui ainda protocolos de cirurgia segura disponíveis em cada sala de cirurgia, entretanto isso só pode ser implantado no ano seguinte.

O ano de 2015 termina com a avaliação da RioSaúde no plano de acordo de resultados pactuados entre a Casa Civil e a Secretaria Municipal de Saúde. Pelo atingimento das metas previstas no convênio de gestão, a RioSaúde ganhou nota 9 (nove) pelo segundo ano consecutivo. Todas as informações, segundo a empresa, foram auditadas pela Controladoria Geral do Município – CGM / RJ, pelo Instituto Pereira Passos – IPP/RJ e pela própria casa civil.

3.3. Ano de 2016.

O ano de 2016 representa o último ano de governo do Prefeito Eduardo Paes e também ano das Olimpíadas na Cidade do Rio de Janeiro. A CER – Barra da Tijuca inclusive, segundo o (Relatório de Atividades, 2016) tornando-se unidade de emergência referência para as olimpíadas. No respectivo ano, a RioSaúde não absorveu nenhuma clínica nova, embora a SMS tenha consultado a empresa se haveria interesse na administração do Hospital Rocha Faria recém-municipalizado e mesmo com a resposta positiva por parte da empresa, o hospital ficou sob a responsabilidade das Organizações Sociais.

A RioSaúde, porém, aproveitou para se aperfeiçoar na questão de pessoal com a realização do 3ª concurso público dando continuidade a política de estruturação da empresa. Foram contratadas em 2016 ao todo 480 funcionários concursados considerando a utilização do banco de concursados para substituir os temporários e efetivos para as unidades que a empresa veio a assumir.

A empresa em 2016, como supracitado, não assumiu novas unidades. Dessa forma, concentrou seus esforços em apresentar melhores resultados utilizando-se das estruturas disponíveis. Com os investimentos realizados na área de pessoal, tecnologia de informação com sistema de gestão informatizado, aplicação dos conceitos LEAN de gestão de processos a empresa conseguiu, desde o início das operações, acolher 786 mil pacientes e atingir um percentual de 90% de satisfação junto aos usuários através das pesquisas mensais realizadas pelo núcleo de comunicação, informação e ouvidoria da empresa.

No Hospital Lourenço Jorge, o projeto de Planejamento e Coordenação da Operação desenvolvido entre a parceria da COPPE – UFRJ e a RioSaúde apresenta seus resultados iniciais com o aumento de 40% da produtividade no centro cirúrgico, cuja média aumentou de 11,1 para 15,2 cirurgias ao dia bem como a redução de 23% da taxa de redução da suspensão de cirurgias. O sistema PCO utiliza modelos matemáticos complexos que consideram a demanda, as restrições e os insumos necessários para cada cirurgia isso permite que a tecnologia desenvolvida possa atender mais pacientes com maior nível de segurança. O sistema mostra ainda quais seriam as melhores estratégias e ações necessárias para reduzir a fila das

cirurgias. Foram instalados também televisores em pontos estratégicos do hospital para o acompanhamento em tempo real das cirurgias.



Fonte: Relatório de Atividades 2016 - Televisores para acompanhamento de cirurgias.

O sistema emite ainda alertas para informar quando o paciente está internado há mais tempo que o previsto para determinada patologia com o objetivo de reduzir o tempo médio de permanência nos leitos. O registro eletrônico acompanha os pacientes em todas as etapas de permanência no hospital.

Dentre os resultados da área de administração e finanças pode-se destacar, segundo (Relatório de Atividades, 2016), o registro de redução de 25% no tempo gasto entre a solicitação e aquisição de insumos, na mesma linha a melhora no giro de estoque da empresa projetando os gastos mensais proporcionando uma melhor gestão logística e financeira. Conseguiu-se ainda o tempo de processamento no pagamento de faturas a fornecedores sendo reconhecida como uma empresa boa pagadora junto ao mercado.

4 RIO SAÚDE GOVERNO MARCELO CRIVELLA

Este capítulo tem como objetivo analisar a Riosaúde sob a gestão do Governo Marcelo Crivella. Serão analisadas aqui as atividades e resultados obtidos pela empresa pública referente os anos de 2017 a 2020. Durante este período, têm-se como exemplos alguns eventos marcantes como a delegação realizada pela

Secretaria Municipal de Saúde para a RioSaúde atuar como interveniente nos contratos de gestão realizados com as Organizações sociais numa espécie de modelo híbrido em 2017 como forma de preparação para o crescimento nos anos seguintes até 2020 no sentido de substituir as organizações sociais à medida que os contratos forem extintos. Houve ainda o quarto concurso público com 2717 vagas nas mais diversas especialidades com objetivo de suprir a demanda do corpo de colaboradores em função da expansão da empresa pública. Os anos de 2019 e 2020 foram marcados não só pelo crescimento exponencial da Empresa assumindo diversas UPAs e unidades da estratégia de saúde da família assumindo unidades de cinco Coordenações Áreas de Planejamento – CAP bem como a realização de diversos convênios para enfrentamento da pandemia COVID-19.

4.1. ANO 2017.

O ano de 2017 em que a RioSaúde completa 4 anos de existência e 3 anos de funcionamento sendo o primeiro na gestão do Prefeito Marcelo Crivella. Assim como no ano anterior, a RioSaúde não absorveu nenhuma nova unidade aproveitando assim para focar em melhorias contínuas de suas atividades na prestação do serviço de saúde.

No que concerne a melhorias contínuas e aperfeiçoamento de processos com objetivo de trazer mais eficiência aos serviços, pode-se destacar a implantação do Programa 5S que consiste em um programa japonês voltado à reorganização do ambiente de trabalho. O programa padroniza e treina o modo de atuação dos colaboradores no que se refere à Organização (SEITON), Utilização (SEIRI), Limpeza (SEISOU), Padronização (SEIKETSU) e Disciplina (SHITSUKE) sendo implantado em 19 locais de trabalho.

Segundo (Relatório de Atividades, 2017), a RioSaúde realiza semestralmente a revisão nos processos monitorando mensalmente junto aos colaboradores a grade de treinamentos a fim de definir planos de ação para melhoria contínua dos processos com base nos indicadores aferidos nas pesquisas. Dessa forma, em 2017, a empresa realizou 11.213 treinamentos em processos padronizados

realizados nas unidades, 14 Processos Assistenciais Padrão - PAPs, 11 Processos de Enfermagem Padrão – PEPs e 66 Processos Operacionais Padrão – POPs.

Sobre gestão assistencial, antes de se avaliar os resultados na área de forma geral, é preciso avaliar em conjunto com a gestão operacional uma vez que esta fornece o suporte necessário para que os resultados da assistencial possam se concretizar. Sendo assim, na gestão operacional em 2017, pode-se destacar que a empresa conseguiu reduzir a grade de materiais, houve aumento no giro do estoque permitindo um melhor planejamento na gestão de materiais, melhorias no suporte do núcleo de tecnologia da informação com implantação da telefonia baseada em VoIP e videoconferência. Com os relatórios de tempo de emissão de resultados de exames laboratoriais, foi possível comparar o tempo de emissão de resultados com o efetivamente contratado e também a integração do Cartão Nacional de Saúde – CNS ao registro do paciente este por sua vez permite observar o histórico do paciente. Pode-se destacar ainda a realização de 5 mil ordens de serviço de manutenção predial e engenharia clínica que permitiram com que 96% dos pedidos de manutenção fossem atendidos em menos de 48h. Com o aumento do giro de estoque, conseguiu-se atender a 96% dos pedidos do almoxarifado e ainda 97% dos itens de farmácia estavam em conformidade quando se comparou o estoque físico e o sistema melhorando o fluxo de processos.

Junto a essas ações, somam-se ainda as ações da gestão assistencial para que se complete e forneça robustez nos resultados da RioSaúde nos indicadores assistenciais. Nesse sentido, podem-se elencar algumas ações como a adoção do protocolo APACHE II (*Acute Physiology and Chronic Health Evaluation II*) que, segundo (Cardoso; Chiavone, 2013 pág. 2), consiste em um índice para estimar e prever a mortalidade hospitalar que ocorre tanto em unidades de terapia intensiva quanto nas enfermarias. O outro é o índice de reversão de parada cardiorrespiratória em que são monitorados como um indicador de qualidade dos serviços bem como orienta os treinamentos dos colaboradores. Dessa forma, em 2017 a unidade da CER- Barra conseguiu reduzir a taxa de mortalidade dos pacientes em observação há mais de 24h na unidade que era de 33% chegando a 7,4%. O tempo médio de espera nas unidades que era de 44 minutos caiu para 36 minutos o que evidencia uma redução de 8 minutos a menos em relação ao ano anterior.

A RioSaúde implementou ainda algumas ferramentas que auxiliaram na melhoria da gestão administrativa e financeira da empresa. Foi criado o Processo de Pagamento Digital um software que digitalizou todo o procedimento de pagamentos da empresa. Este programa proporcionou uma economia de 80 mil papéis que seriam utilizados no processo físico além de reduzir o tempo do processo que, segundo (Relatório de Atividades, 2017), duravam 15 dias para ser finalizado e com o processo passou a levar até cinco dias. O software produz ainda relatórios gerenciais. Outra ferramenta foi a Admissão Eletrônica. Com ele o colaborador preenche a ficha cadastral de modo on-line antes de finalizar a contratação eliminando papéis e reduzindo tempo.

Sobre o Planejamento e Coordenação da Operação – PCO quer fora realizado no hospital Lourenço Jorge em parceria com a COPPE – UFRJ, que trata de um sistema de gestão do centro cirúrgico implantado desde 2016, no ano de 2017 o sistema foi homologado pela Iplanrio e a RioSaúde pretende licenciar para estender a outros hospitais sejam públicos ou privados.



Fonte: Caderno de Atividades 2017 - Treinamento de simulação realística.

O recurso humano também recebeu atenção por parte da empresa sendo implantadas diversas iniciativas para capacitar e reconhecer seus funcionários. Dentre as 20 iniciativas, podem-se destacar a realização de treinamentos técnicos em simulação realística em que foram realizados 1887 treinamentos. O programa Reconhecer que consiste na instalação de placas de agradecimentos nas unidades aos colaboradores pelos serviços prestados baseados em testemunhos dos pacientes e acompanhantes. Atividades de bem estar e segurança dos

colaboradores com caminhadas e oficinas de meditação. Incentivo para que os colaboradores se apresentem aos pacientes proporcionando uma interação maior na hora do atendimento e a campanha do incentivo a gentileza.

4.2 ANO DE 2018.

No ano de 2018 da RioSaúde, a empresa completa 4 anos de funcionamento e o ano ficou marcado por três eventos. O primeiro deles foi assunção de mais 3 unidades de saúde de modo emergencial em função dos rompimentos de contratos com as organizações sociais pela prefeitura. O evento seguinte, como fato negativo, ocorreu um incêndio na CER – Barra da Tijuca no mês de novembro destruindo o segundo andar da unidade. Por fim, a Riosaúde assume o primeiro hospital da sua história.

Com 4 anos de operação, a empresa pública assume o Hospital Rocha Faria e a CER- Campo Grande que faz parte de seu anexo. A CER é uma emergência que funciona como porta de entrada dos pacientes tendo o Hospital como retaguarda no atendimento. Em 28 de Dezembro de 2017, foi publicado no diário oficial do município o aviso de rescisão de contrato com a Organização Social Instituto de Atenção Básica e Avançada à Saúde – IABAS após um processo administrativo realizado pela prefeitura. Segundo o Jornal O Globo, publicado em 28 de dezembro de 2017, desde 2016 o instituto IABAS fazia a gestão da unidade, entretanto após vistorias realizadas pelo Conselho Regional de Medicina do Rio de Janeiro foram encontrados diversos problemas no hospital como na sala vermelha em que ficam os pacientes internados de casos graves a maioria dos monitores cardíacos não funcionava e a maternidade do hospital com falta de profissionais levando as pacientes que precisavam realizar ultrassonografia, por exemplo, a outras unidades por não haver profissional para operar os equipamentos. Dessa forma, após o processo, ocorreu o rompimento do contrato com a organização social e o consequente descredenciamento da mesma além de ter sido imposta ainda uma multa de R\$ 27.996.584,02 de acordo com a resolução 3532 de 27 de dezembro de 2017.

A empresa entra no Hospital Rocha Faria em caráter emergencial no dia 12 de fevereiro de 2018 fazendo choque de gestão e diversas vistorias para se inteirar da situação encontrada, reuniram-se ainda com os funcionários para resolver questões trabalhistas bem como sobre o aproveitamento de funcionários. O Hospital Rocha Faria conta com uma estrutura de 198 leitos distribuídos entre os serviços de maternidade, pediatria, CTI neonatal e adulto, clínica médica e ortopedia e o centro cirúrgico é composto de cinco salas (Relatório de Atividades, 2018). Uma das primeiras ações foi fazer o reabastecimento da unidade com insumos e medicamentos uma vez que os estoques se apresentavam em estado crítico iniciando assim o reaparelhamento do hospital.

O choque de gestão realizado pela Riosaúde no Rocha Faria incluiu ainda (Relatório de Atividades, 2018) a reformulação do sistema de informação da unidade que incluíram diversas ações como a troca de racks, cabeamento estruturado, troca de ar condicionado, do quadro de energia, tratamento de goteiras, iluminação e instalação de extintores. Implantou-se ainda rede de wi-fi gratuitos com 11 pontos para funcionários, usuários e acompanhantes. Foi instalado também um sistema de controle de chamados com o objetivo de centralizar e manter o controle de todas as solicitações internas do hospital sobre manutenção, tecnologia de informática, rouparia, engenharia clínica e etc.

Apesar de todo investimento em infraestrutura realizado pela empresa pública em suas unidades, no dia 3 de novembro de 2018 ocorreu um incêndio no Hospital Lourenço Jorge ocasionado por um curto circuito na parte elétrica atingindo partes da unidade principalmente o segundo andar CER- Barra da Tijuca. Segundo nota da Secretaria Municipal de Saúde em conjunto com a RioSaúde, morreram três pacientes durante a remoção dos mesmos para outras unidades. Entretanto, segundo o (Relatório de Atividades, 2018) três semanas depois do incêndio a unidade foi reaberta após uma reforma.

Em 8 de dezembro de 2018 a RioSaúde assume seu segundo hospital o Hospital Ronaldo Gazolla, conhecido como Hospital de Acari. A empresa assume a unidade após o rompimento do contrato com a organização social Viva Rio que vigorava entre 2016 a 2018 em decorrência de falhas na gestão por parte da Viva Rio. Vale destacar que antes da Organização social Viva Rio assumir a gestão do

Ronaldo Gazolla, outra organização social, a Biotech, fazia a gestão da unidade desde 2015. O hospital conta (Relatório de Atividades, 2018) com uma estrutura de 124 leitos de clínica médica com 18 de tratamento de CTI, 10 unidades intermediárias e 15 de saúde mental, 20 leitos para cirurgia de vesícula e hérnia, realizando também exames de ultrassonografia, ecocardiograma, colonoscopia e endoscopia e seus exames e cirurgias são executadas através da central de regulação. A unidade dispõe ainda de emergência obstétrica, UTI adulto e UTI neonatal. O setor ambulatorial do hospital atende várias especialidades.

A RioSaúde em números no ano de 2018 atingiu uma marca de em números gerais globais ao longo dos quatro anos de operação: 2 milhões de pacientes acolhidos, seis unidades, o tempo médio pela espera nas consultas é de 43 minutos e com 88% de aprovação, 21.670 treinamentos realizados e 145 procedimentos padrão (Relatório de Atividades, 2018).

| | CER- BARRA | UPA CIDADE DE DEUS | UPA ROCHA MIRANDA | UPA SEN. CAMARÁ |
|-------------------------------------|-----------------|--------------------|-------------------|-----------------|
| Qtd. Pacientes acolhidos | 570.892 | 402.605 | 572.010 | 536.515 |
| Média pacientes acolhidos por mês | 11.600 | 10.881 | 13.000 | 11.923 |
| Espera por consulta (em min) | 59,2 min | 34,5 min | 38,5 min | 36,8 min |
| Pesquisa e satisfação totem (média) | 84,1% | 87% | 91 % | 92,1% |

Fonte: elaboração própria – disponível em Relatório de atividades da RioSaúde 2018. Não foram computados dados do Hospital Rocha Faria e Ronaldo Gazolla.

Em se tratando de recursos humanos, ainda segundo (Relatório de Atividades, 2018), foram realizados 41 processos seletivos entre vários cargos

fechando a empresa em 2018 com 2896 colaboradores. Foram realizados ainda 1435 treinamentos de simulação realística de saúde visando aprimorar o atendimento nas emergências. A empresa ampliou a metodologia 5S para 34 locais durante o ano.

4.3 ANO DE 2019.

O sexto ano de existência da RioSaúde sendo o quinto de operação representou, mais especificamente no final do ano, o início da expansão vertiginosa da empresa com a assunção de muitas unidades de saúde resultado do processo de extinção dos contratos com as organizações sociais transferindo suas respectivas unidades para a responsabilidade da RioSaúde. Outro fator importante foi a conquista do certificado CEBAS que permitiu com que a empresa pudesse obter isenção tributária trazendo mais economia nas contas.

O Hospital Ronaldo Gazolla completa em 2019 o primeiro ano sob a gestão da RioSaúde. A unidade que até 2018 estava sob a responsabilidade da Organização Social Viva Rio, em 2019 apresentou melhorias na prestação do serviço. Segundo (Relatório de Atividades, 2019), a RioSaúde, no Hospital Ronaldo Gazolla, fechou o ano com 3.960 cirurgias eletivas entre hérnia, colonoscopia e vesícula, nove mil internações e mais de 230 mil exames realizados tornando-se umas das mais produtivas do município. Ainda segundo o relatório, voltou a realizar consultas ambulatoriais realizando 29 mil consultas em várias especialidades uma vez que sob a gestão da Organização Viva Rio este serviço deixou de ser prestado. Faz-se necessário mencionar que o hospital recebeu o primeiro aparelho tomógrafo da história que possibilitou a realização de 2.276 exames de imagem seja beneficiando pacientes internados e os marcados via SisReg. Em relação a recursos humanos, o Ronaldo Gazolla possui em torno de mil funcionários e 250 terceirizados entre serviços de limpeza, maqueiros e vigilância. A maternidade da unidade realizou 15.802 consultas obstétricas e 3.776 partos sendo 2354 normais e 1422 cesarianas (Relatório de Atividades, 2019).

A RioSaúde recebeu em novembro de 2019 o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEBAS. Conforme (Relatório de atividades,

2019), este certificado é dado a empresas que prestam serviços sem fins lucrativos nas áreas de Saúde, Educação e Assistência Social. Este certificado permite a empresa obter isenção de 27,5% da contribuição patronal do INSS representando economia em seus custos. Só em 2019 a empresa economizou R\$ 32,5 milhões com o certificado e permitiu que a RioSaúde pudesse ampliar seus quadros de funcionários sem aumento de custos em função deste desconto. Segundo o mesmo relatório, consta que a empresa já pleiteava este certificado anteriormente, entretanto só foi possível graças a uma ação junto à 5ª Vara da Justiça Federal em sede de decisão liminar.

A RioSaúde em números no ano de 2019.

| | CER BARRA | UPA CIDADE DE DEUS | UPA ROCHA MIRANDA | UPA SENADOR CAMARÁ | Hosp. R. FARIA/CER CAMPO GRANDE. | H. M. RONALDO GAZOLLA |
|---------------------------------------|--------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|---|-----------------------------|
| Pacientes acolhidos | 726.288 | 545.314 | 732.796 | 665.280 | 392.877 | 65.555 |
| Média de pacientes acolhidos | 11.714 | 11.128 | 13.323 | 11.671 | 17.081 | 5.042 |
| Espera pela consulta (média) | 58,5 min | 33,9 min | 40,1 min | 35,4 min | 50,1 min | --- |
| Pesquisa de satisfação média | 83,5% | 84,2% | 89,1% | 90,3% | 75,3% | 82,6% |

Fonte: elaboração própria extraída do relatório de gestão de 2019.

Os meses de novembro e dezembro de 2019 deram início ao crescimento exponencial da RioSaúde no município. Em novembro a empresa assumiu três novas unidades sendo elas as UPAs de Costa Barros, Madureira e da Vila Kennedy em decorrência dos cancelamentos de contratos com as organizações sociais. A UPA de Madureira não apresentava as mínimas condições para funcionamento e precisou passar por reformas estruturais antes de entrar em operação pela empresa. Vale lembrar que a UPA de Madureira ficou fechada para obras de 30 de novembro

de 2019 a 24 de junho de 2020. Inicialmente nas UPAs, segundo (Relatório de Atividades, 2019), as atividades foram conduzidas por 300 colaboradores oriundos das Organizações Sociais de modo a não haver interrupções dos serviços e o restante dos colaboradores foram admitidos por processos seletivos temporários.

O mês de dezembro reservou o maior desafio encarado pela RioSaúde em matéria de expansão desde sua criação. A empresa assumiu as unidades básicas da estratégia de saúde de duas Coordenadorias de Área de Planejamento – CAP das APs 5.1 e 5.2 das áreas de Bangu/Realengo e Campo Grande respectivamente. Isso representa um total de 63 novas unidades sendo 28 e 35 unidades respectivamente por AP incluídas nas clínicas da família e dos Centros Municipais de Saúde – CMS.



Fonte: Caderno de atividades 2019 - Clínica da Família Rômulo Carlos Teixeira em Realengo.

Para atender esta nova demanda a RioSaúde realizou seu quarto concurso público ofertando 2.717 vagas para médicos em diversas especialidades além de outras funções. O edital do quarto concurso público foi publicado no final de 2019 e as provas ocorreram em janeiro de 2020. Até dezembro de 2019 a RioSaúde dispunha em seus quadros de 6.604 colaboradores representando um incremento de 78% em relação a 2018.

A empresa desenvolveu também ações sociais e programas voltados para humanização. Como exemplos de ações sociais desenvolvidas, pode-se destacar o projeto Inverno Mais Quente em que os funcionários se mobilizaram numa campanha de doação de agasalhos que foram doados para instituições e abrigos. Também foi realizado o projeto Toda Criança Gosta de Brincar cujo projeto consistiu na doação de brinquedos para as crianças atendidas nas unidades. Por fim, teve o

Natal RioSaúde Solidário que consistiu na produção e distribuição de cartões com mensagens aos pacientes. No Hospital Rocha Faria, houve uma ação com as gestantes chamada de pintura gestacional. Esta ação consiste em uma pintura na barriga das gestantes para as mesmas compreenderem como estão os bebês em seus úteros.

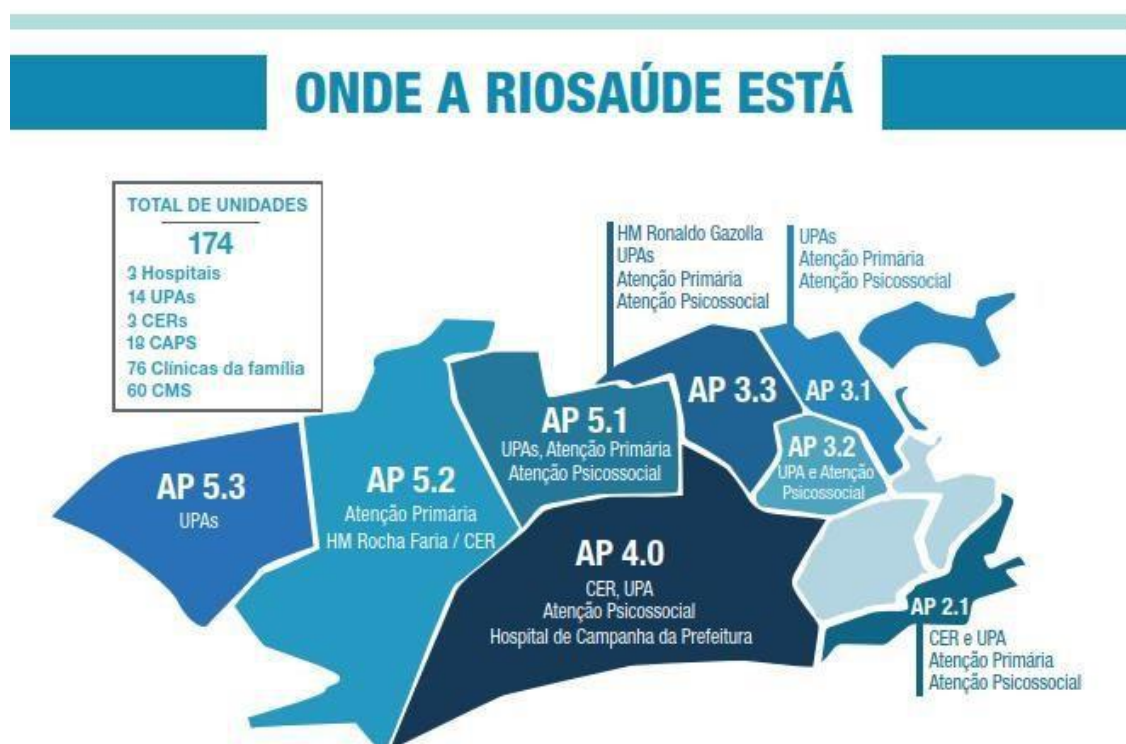
4.4. ANO DE 2020.

Se o ano de 2019 representou para a RioSaúde o ano de início de um crescimento exponencial alcançando mais três UPAs e assumindo as unidades de saúde da atenção primária das CAPs 5.1 e 5.2 em função do processo de migração de modelo de organizações sociais para a empresa pública realizado pelo governo Marcello Crivella, em 2020, no seu sexto ano de operação, o processo de crescimento se ampliou de forma mais aguda com a assunção de todas as 14 UPAs sob a responsabilidade do município, das unidades de saúde de atenção primária das CAPs 2.1, 3.1 e 3.3 bem como as unidades de atenção psicossociais e o CTI do Hospital Souza Aguiar. É importante destacar que em 2020 o país enfrentou a pandemia COVID-19 atingindo milhões de pessoas e provocando milhares de mortes. A RioSaúde teve papel importante no combate a pandemia através da realização de convênios com a Secretaria Municipal de Saúde do município. Foram realizados convênios emergenciais especiais para atuar em unidades para o enfrentamento da pandemia e convênios de apoio à gestão. No que concerne a recursos humanos, a RioSaúde fechou dezembro de 2020 contando com 16.245 colaboradores entre concursados, temporários e oriundos de processos seletivos representando um crescimento de 4.209% em relação a 2014 início de sua operação.

A RioSaúde celebrou com a SMS-RJ convênios que totalizaram R\$ 1.724.638.359,60 (um bilhão, setecentos e vinte e quatro milhões, seiscentos e trinta e oito mil, trezentos e cinquenta e nove reais e sessenta centavos) representando o total de contratos em vigor em 2020 da empresa pública (Relatório de Atividades, 2020). Foram 26 convênios que resultaram em 424 contratos assinados

Embora a empresa pública tenha sido criada na gestão do Prefeito Eduardo Paes, foi na gestão do Prefeito Marcelo Crivella que a empresa se expandiu especialmente em seus dois últimos anos de mandato. Em 2019, a RioSaúde assume mais 3 Unidades de Pronto Atendimento – UPA de Costa Barros, Madureira e Vila Kennedy além das unidades da Estratégia de Saúde da Família das CAPs 5.1 e 5.2. Em 2020, último ano da gestão de Crivella, a empresa pública entrou nas UPAs do Alemão, Engenho de Dentro, João XXIII, Magalhães Bastos, Manguinhos, Paciência, Rocinha e Sepetiba totalizando 14 Unidades de Pronto Atendimento do Município realizando aproximadamente 4 milhões de acolhimentos.

Em fevereiro de 2020, a empresa assumiu as unidades de estratégia da saúde da família o que inclui as Clínicas da Família e Centros Municipais de Saúde - CMS das CAPs 2.1 que abrange as unidades da Zona Sul com 15 unidades, da CAP 3.1 pertencentes da zona Leopoldina com 31 unidades e CAP 3.3 de Madureira composta por 33 unidades. Oriundas das organizações sociais, muitas delas foram assumidas com problemas estruturais nos edifícios.



Fonte: Relatório de Atividades 2020 RioSaúde

A empresa pública passou a atuar também na rede de saúde mental do município assumindo 18 Centros de Atenção Psicossocial – CAPS voltados para adultos e infanto-juvenis. Segundo (Relatório de Atividades, 2020), esses centros contam com equipes multiprofissionais formados por psicólogos, psiquiatras, fonoaudiólogo, enfermeiros, terapeutas ocupacionais, assistentes sociais dentre outros.

A RioSaúde também atuou no suporte a eventos estratégicos da cidade fazendo a operacionalização de serviços de atendimento pré hospitalar disponibilizando estruturas necessárias como ambulâncias, postos médicos aos eventos do carnaval, natal, réveillon e grandes blocos.

Segundo (Relatório de Atividades, 2020), em 1 de novembro a empresa pública assumiu a gestão do complexo regulador abrangidos pelos Núcleo de Regulação dos Hospitais, Central Municipal de Regulação e Transporte Sanitários Eletivos. O convênio assinado no valor de R\$ 94,9 milhões representou uma redução de custos de R\$ 6 milhões em relação aos contratos com as organizações sociais para a prestação do mesmo serviço.

O Hospital Rocha Faria junto com a CER – Campo Grande se tornou em 2020 referência no atendimento de cirurgias consolidando-se como o maior complexo hospitalar sob a gestão da RioSaúde. Foram realizados no complexo 3.699 cirurgias e 4.669 partos na maternidade sendo 2.950 partos normais e 1.719 cesarianas.

O ano de 2020 no país foi marcado pelo enfrentamento da pandemia COVID-19 e com ela se deu também a aceleração da ampliação da RioSaúde no município. Sem contar com as unidades da estratégia de saúde da família das CAPs e assunção de todas as UPAs do município, a empresa pública celebrou diversos convênios com a SMS para o combate a pandemia em várias frentes de atuação. Como exemplo, pode-se elencar a gestão do hospital de campanha no Riocentro, a transformação do Hospital Ronaldo Gazolla em um hospital dedicado ao combate da pandemia repassando suas funções a outros hospitais de grande porte da administração direta bem como fornecimento de profissionais para atuar nestas unidades. Some-se o convênio com o Hospital Federal de Bonsucesso e o Clementino Fraga Filho no Fundão, mais reforços nas equipes das maternidades Carmela Dutra, Fernando Magalhães, Herculano Pinheiro, Leila Diniz e a

Telemedicina. Segundo (Relatório de Atividades, 2020), foram celebrados convênios voltados de apoio à gestão nos hospitais municipais Salgado Filho e Francisco Telles da Silva e também no complexo regulador e na vigilância em saúde.

No Hospital Ronaldo Gazolla, segundo o relatório de 2020, foi transformado para atender pacientes exclusivamente de COVID-19 além de se transformar no maior formador de colaboradores na área. Foram realizadas obras para adequação e utilização de espaços ainda não usados antes da pandemia. De acordo com (Relatório de Atividades, 2020), de 18 leitos de UTI foram ampliados para 126, além de 180 enfermarias somando 306 leitos disponíveis. Foram atendidos no hospital 5.493 pacientes no ano.

Em relação ao Hospital de Campanha no Riocentro, o hospital foi construído em 25 dias começando suas operações em 1 de maio de 2020. O hospital foi construído para capacidade de 500 leitos, entretanto na inauguração foram disponibilizados inicialmente somente 100 leitos e os demais foram abertos de forma gradativa à medida que a prefeitura foi fornecendo equipamentos, insumos e mão de obra atingindo sua capacidade plena em 3 de junho. O hospital de campanha chegou a contar com 2 mil profissionais entre médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, fonoaudiólogos, farmacêuticos, assistentes sociais e técnicos. Após 15 de julho com a queda do número de casos na cidade, segundo (Relatório de Atividades, 2020) foram desativados 200 leitos prosseguindo o restante e mantendo o monitoramento dos casos com possibilidade de reabertura. Foram atendidos no hospital de campanha de maio a dezembro 2.849 pessoas.

A RioSaúde no ano de 2020 para se ajustar ao crescimento da empresa adequar-se às novas demandas cria a diretoria de Integridade para fazer parte do Sistema de Integridade Pública Responsável e Transparente conhecido como o Integridade Carioca e ao Sistema de Compliance do Poder Executivo Municipal. O objetivo da diretoria conforme (Relatório de Atividades, 2020) é o de promover a cultura de integridade e gestão de conformidade das atividades da empresa. Esta diretoria realiza auditorias nas unidades geridas pela RioSaúde visando prevenir e corrigir eventuais falhas na condução das atividades da empresa pública. São controladas ainda por esta diretoria o conjunto de documentos organizacionais de modo que atendam as exigências do sistema de Compliance do Poder Executivo

Municipal. De acordo com (Relatório de Atividades, 2020), a Diretoria de Integridade elaborou os seguintes documentos: Código de Conduta Ética e Integridade da RioSaúde, a carta anual, o Estatuto Social, a Política de Divulgação de Informações, conjunto de regras para o relacionamento com fornecedores, regulamento interno de licitações e contratos da empresa, glossário com termos técnicos, guia com atitudes sustentáveis e socialmente responsáveis e por fim política de transações com partes relacionadas.

Em função do crescimento da empresa pública foi necessário estabelecer novos processos estratégicos para adequar a nova estrutura da empresa. Nesse sentido, foi criado o Comitê Executivo – COMEX sendo composto da nova estrutura da presidência e diretorias com objetivo de estabelecer conexão entre a alta gestão da empresa pública. São realizados no comitê reuniões semanais com vistas a resolução de problemas e implantar melhoria nos processos. Foi implantado também o “*Dashboards*” que consiste numa ferramenta de gerenciamento em que cada diretoria possui relatórios próprios de gestão e também relatórios transversais de outras diretorias que proporciona fazer análises das necessidades de cada órgão. Também foi criado o Gabinete de Crise Hospitalar composto pela Presidência, pelas Diretorias Corporativas e as direções dos hospitais cujo objetivo, segundo (Relatório de atividades, 2020), é o de solucionar os problemas identificados eliminando as causas pela raiz. Este gabinete foi criado inicialmente no Hospital Ronaldo Gazolla e no Hospital de Campanha do RioCentro.

A estrutura atual da RioSaúde em 2020 pode ser vista abaixo, segundo o organograma extraído da aba da RioSaúde hospedado no site da Prefeitura do Rio de Janeiro.

Este trabalho teve como objetivo fazer um estudo exploratório da Empresa Pública de Saúde – RioSaúde enquanto entidade da Administração Pública Indireta Municipal do Rio de Janeiro. A RioSaúde foi concebida com objetivo de trazer mais

flexibilização ao setor público no que concerne a execução dos serviços de saúde num momento em que a população clamava por melhores serviços públicos. A empresa nasce no plano jurídico em Maio de 2013, entretanto foi no final de 2014 que começou a operacionalizar os serviços de saúde assumindo sua primeira unidade a CER-Barra da Tijuca. Embora a Empresa Pública tenha sido criada no Governo Eduardo Paes, foi com o Prefeito Marcelo Crivella que a RioSaúde cresceu exponencialmente mais precisamente nos dois últimos anos de mandato em meio a sucessivos problemas de gestão com as Organizações Sociais. A pandemia COVID-19 também contribuiu para este crescimento.

O processo de crescimento da RioSaúde se deu de forma gradual e na maioria das vezes de maneira emergencial com a Empresa Pública se adaptando após a assunção respondendo satisfatoriamente as demandas com altos índices de satisfação. Em determinadas situações houve necessidade de promover choque de gestão dada as condições em que algumas unidades foram recebidas como a da UPA de Madureira cuja unidade necessitou passar por reformas. Outro exemplo se deu com um incêndio na CER – Barra em que lamentavelmente ocorreram três mortes durante a transferência dos pacientes, entretanto a RioSaúde conseguiu devolver a unidade em funcionamento três semanas depois. O Hospital Rocha Faria se torna referência em cirurgias e o Hospital Ronaldo Gazolla referência no combate à pandemia COVID-19.

Por fim, a RioSaúde, em 2020, encontra-se presente em quase todas as Áreas Programáticas totalizando 174 unidades de saúde sob a responsabilidade da Empresa Pública com mais de quatro milhões de pacientes acolhidos, cerca de 16 mil colaboradores e 8432 internações nos hospitais dedicados ao enfrentamento à pandemia COVID-19.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. DF: Senado Federal; 1988.

BRASIL, Lei 13.303 de 30 de Junho de 2016. **Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios**. Lex. Brasília. DF [s.n], 2016.

BRASIL, Lei 8.080 de 19 de Setembro de 1990. **Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências**. Lex. Brasília. DF [s.n], 1990.

BRASIL, Lei 6.404 de 15 de Dezembro de 1976. **Dispõe sobre a sociedade por ações**. Lex. Brasília. DF [s.n], 1976.

BRASIL, Lei 9.656 de 3 de Junho de 1998. **Dispõe sobre os Planos e Seguros Privados de assistência à saúde**. Brasília. DF [s.n], 1998.

RIO DE JANEIRO. Lei Orgânica (1990) **Rio Lei Orgânica do Município**. - 2. ed. rev. e ampl. - Rio de Janeiro: Centro de Estudos da Procuradoria-Geral do Município, 2010. 224 p.

RIO DE JANEIRO, Lei 5.586 de 28 de Maio de 2013. **Autoriza o Poder Executivo a criar a Empresa Pública de Saúde do Rio de Janeiro – RIOSAÚDE e dá outras providências**. Lex. Rio de Janeiro. RJ [s.n], 2013.

RIO DE JANEIRO, Decreto 38.125 de 29 de Novembro de 2013. **Dispõe sobre cria a Empresa Pública de Saúde do Rio de Janeiro S/A –RIOSAÚDE e aprova o seu Estatuto**. Rio de Janeiro. RJ [s.n], 2013.

RIO DE JANEIRO, Decreto 44.698 de 29 de junho de 2018. **Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito do município do Rio de Janeiro, nos termos da Lei Federal 13.303, de 30 de junho de 2016 e dá outras providências**. Rio de Janeiro, RJ [s.n], 2018.

RIO DE JANEIRO. Decreto 46.084 de 14 de Junho de 2019. **Dá nova redação ao Estatuto Social da Empresa Pública de Saúde S/A – RIOSAÚDE**. Rio de Janeiro, RJ [s.n], 2019.

RIO DE JANEIRO. Decreto 46.276 de 29 de Julho de 2019. **Dá nova redação ao Art. 5º do Estatuto Social da Empresa Pública de Saúde S/A – RIOSAÚDE**. Rio de Janeiro, RJ [s.n], 2019.

RIO DE JANEIRO. Decreto 46.279 de 30 de Julho de 2019. **Dá nova redação ao Art. 4º do Estatuto Social da Empresa Pública de Saúde S/A – RIOSAÚDE**. Rio de Janeiro [s.n], 2019.

RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Saúde. Riosaúde. **Relatório de Atividades**. Rio de Janeiro, RJ, 2014.

RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Saúde. Riosaúde. **Relatório de Atividades**. Rio de Janeiro, RJ, 2015.

RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Saúde. Riosaúde. **Relatório de Atividades**. Rio de Janeiro, RJ, 2016.

RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Saúde. Riosaúde. **Relatório de Atividades**. Rio de Janeiro, RJ, 2017.

RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Saúde. Riosaúde. **Relatório de Atividades**. Rio de Janeiro, RJ, 2018.

RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Saúde. Riosaúde. **Relatório de Atividades**. Rio de Janeiro, RJ, 2019.

RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Saúde. Riosaúde. **Relatório de Atividades**. Rio de Janeiro, RJ, 2020.

VASCONCELOS. G. Rio vai assumir unidades de Saúde. **Valor Econômico**, Rio de Janeiro, 07 de Fevereiro de 2020. Brasil, 5 horas. Disponível em <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/02/07/rio-vai-reassumir-unidades-de-saude.ghtml>

TOLIFE. Belo Horizonte. **Classificação de risco**. 2021. Disponível em <https://tolife.com.br/classificacao-de-risco/>. Acesso em: 10 de fev. 2021.

WERNECK. A; OLIVEIRA. G. RioSaúde vai assumir gestão do Hospital Rocha Faria após a prefeitura romper contrato com OS. **O Globo**, Rio de Janeiro, 28 de Dezembro de 2017. Rio. Disponível em: [https://oglobo.globo.com/rio/riosaude-vai-assumir-gestao-do-hospital-rocha-faria-apos-prefeitura-romper-contrato-com-os-22236537#:~:text=RIO%20%2D%20Uma%20das%20principais%20unidades,CER\)%20na%20Barra%20da%20Tijuca.](https://oglobo.globo.com/rio/riosaude-vai-assumir-gestao-do-hospital-rocha-faria-apos-prefeitura-romper-contrato-com-os-22236537#:~:text=RIO%20%2D%20Uma%20das%20principais%20unidades,CER)%20na%20Barra%20da%20Tijuca.)

PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO. **Riosaúde**. 2021. Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/riosaude/conheca-a-riosaude>. Acesso em: 11 de Fev. 2021.

PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO. **Riosaúde**. 2021. Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/riosaude/principal>. Acesso em: 11 de Fev. 2021.

CÂMARA MUNICIPAL DO RIO DE JANEIRO. **Legislação**. 2021. Disponível em: <http://www.camara.rio/atividade-parlamentar/legislacao/legislacao-municipal/leis-ordinarias> Acesso em 12 de Fev. 2021.

CARDOSO, Luciana; CHIAVONE, Paulo. APACHE II medido na saída dos pacientes da Unidade de Terapia Intensiva na previsão da mortalidade. **Revista Latino Americana enfermagem**. São Paulo, n. 21(3), 9 telas, Maio-Junho 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/rlae/v21n3/pt_0104-1169-rlae-21-03-0811.pdf. Acesso em: 20 de Jan. 2021.